

مجلّة الواحات للبحوث والدراسات
ردمد 7163- 1112 العدد 7 (2009) : 437 - 448
http://elwahat.univ-ghardaia.dz

سياسة الاستقطاب ودوره في تفعيل أهداف المؤسسة

شرع يوسف و سمير بوختالة
كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية جامعة ابن خلدون تيارت

مقدمة

لقد أضحى أن المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مرد وديتها وكفاءتها الإنتاجية وتكميل باقي الوظائف باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على ا بتكار والتجديد، لذلك تسعى المؤسسات إلى إعطائه أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية والتوجه إلى ا هتمام أكثر في إدارته بطريقة علمية فعالة، ونجد أن أهم سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية ما يلي: الأجور والحوافز، التكوين، تخطيط القوى العاملة، تصميم وتحليل العمل، سياسة ا ختيار وا ستقطاب... هذه السياسات تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها ومهامها، لذلك وجب عليها كسب وتنمية والحفاظ على هذا المورد.

ومن خلال الدراسات التي أجريت في المؤسسة اتضح أن الإجراءات موجودة ومسننة ولكن غير مجسدة في الواقع وذلك لوجود مشاكل وعراقيل أهمها الوسا ة ومركزية استقطاب واختيار الأفراد خاصة الإ ارات السامية والعليا التي تأتي من إدارة المؤسسة الأم، كما يزال ينظر إلى العنصر البشري على أنه تكلفة أو عبء تتحمله المؤسسة في حين أنه في الواقع استثمار حقيقي يمكن المؤسسة من ا ستمرار والنمو وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

وبعد معالجتنا لموضوع ا ستقطاب وا ختيار في المؤسسة، ودوره في تفعيل أهدافها حاولنا الإجابة على الإشكالية المتمثلة في: إمكانية تحقيق أهداف المؤسسة بتطبيق سياسة استقطاب واختيار فعال، يوصلنا إلى عدة نتائج على ضوء هذه الدراسة والمتمثلة في:

– المورد البشري هو الوحيد القادر على استخدام مختلف الموارد الأخرى بالكفاءة والفعالية المطلوبين في المؤسسة.

– سياسات إدارة الموارد البشرية ترتبط ارتبا ا وثيقا وتعتمد اعتمادا كليا على سياسة ا ستقطاب وا ختيار باعتبارها الركيزة الأولى للوصول إلى الأهداف المسطرة.

– سياسة ا ستقطاب وا ختيار مهمة من مهام إدارة الأفراد وهي العملية الإدارية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية لتلبية الحاجات المادية والمعنوية.

– تعتبر سياسة ا ستقطاب وا ختيار من ا هتمامات الكبرى لعملية التوظيف إذ بموجبها تسمح للمؤسسة بإتباع خطط وإرشادات وعملية تقييم دائمة لمناصبها الشاغرة والأفراد الذين يشغلونها.

أو : عموميات حول ا ستقطاب:

بعد أن تقوم المنظمة بتحديد دقيق لأنواع الوظائف المطلوبة، وعدد العاملين بكل منها، ومواصفات شاغليها. يبقى لها سوى أن تستقطب أنسب الأفراد لشغل هذه الوظائف والذي يقتضي من المنظمة توفير أكبر وعاء من الأفراد المؤهلين، وتحديد مختلف المصادر والكيفية التي يتم بها استقطاب هؤ ء الأفراد ومن هم المسؤولين أو الجهات المعنية بعملية ا ستقطاب. وسنتناول خلال هذا المبحث ثلاث مطالب يتضمن الأول مفهوم ا ستقطاب والثاني القائم بعملية ا ستقطاب، والثالث خطوات عملية ا ستقطاب.

1: مفهوم ا ستقطاب: يمكن إعطاء بعض التعاريف لعملية ا ستقطاب وهي كما يلي:

التعريف الأول: يتضمن ا ستقطاب البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة (1). فا ستقطاب بد أن يهتم بعملية البحث عن وجدب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة، ويصعب تحقيق النجاح في ا ستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها. فلابد أن تعرف وتوصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية ا ستقطاب.

التعريف الثاني: يشير لفظ ا ستقطاب إلى تلك المراحل، أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملأ الوظائف الشاغرة بالمنظمة.

وقبل القيام بهده الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة. ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة، ومن وجود تحليل، وتصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة. (2)

التعريف الثالث: ا ستقطاب بمعنى العملية التي يمكن بها جدب البي العمل لتقدم للمنظمة كشغل الوظائف الشاغرة، وقد يتم دلك عن ريق الإعلان الموسع كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمنظمة، وبذلك يكون أمام الإدارة مجال أوسع نتقاء أفضل العناصر المتقدمة.

وبناءا على التعريفات السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل لعملية ا ستقطاب.

ا ستقطاب هو تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشا ات والإجراءات، والتي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة ومهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة. (3)

2: القائم بعملية ا ستقطاب: في المنظمات الكبيرة ومتوسطة الحجم تعد إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن ا ستقطاب. وعادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هده الإدارة يكون مسؤو عن ا ستقطاب والمقابلات، والأعمال الإدارية اللازمة للقيام بأنشطة ا ستقطاب، ويرجع السبب في دلك إلى أن العاملين بهدا المكتب هم الدين يتصلون بطريقة

مباشرة مع المتقدمين لشغل الوظائف سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

أما في المنظمات الصغيرة الحجم، فان وظيفة ا ستقطاب يقوم بها فرد واحد عادة، يكون مدير مكتب التوظيف، أيضا يمكن أن يقوم المديرين التنفديين في المنظمات الصغيرة الحجم باستقطاب الأفراد وإجراء المقابلات معهم.(4)

الشكل رقم (1) دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في ا ستقطاب

إدارة الموارد البشرية	المديرين التنفيذيين
• التخطيط لأنشطة ا ستقطاب والبحث عن المصادر واستخدام أساليب ا ستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد. • متابعة تنفيذ أنشطة ا ستقطاب وتقييمها.	• مساعدة إدارة الموارد البشرية في التخطيط لأنشطة ا ستقطاب. • العمل كأخصائيين للاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد.

يبين الشكل رقم (1) عملية التعاون المشترك بين مدير الموارد البشرية، والمديرين التنفيذيين في عملية ا ستقطاب، وقد يقع العبء الأكبر على مدير الموارد البشرية، أما المديرين التنفيذيين فتبرز أهمية دورهم في مرحلة ا ختيار النهائي.

3: خطوات عملية ا ستقطاب: تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات وهي كما يلي:

3-1 – تخطيط القوى العاملة: حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بقا لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة.

3-2 – لبات المديرين من العمالة: وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية، والقدرات والمهارات.

3-3 – تحديد الوظائف الشاغرة: بناءا على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وفي أي الإدارات والأقسام وأيضا في المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.

3-4 –النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة:

بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات، وأيضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل، وعدد سنوات الخبرة ونوعها

3-5 — ا ستقطاب: وهو بداية العملية لجدب العمالة، وتتضمن هذه الخطوة عددا من الأنشطة.

ثانيا: مصادر وأساليب عملية ا ستقطاب

بعد انتهاء المنظمة من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، ودلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد ووظائف، ومواصفات لشغل تلك الوظائف فينبغي التفكير في المصادر التي يتسم الحصول منها على احتياجاتها، وتنقسم مصادر ا ستقطاب إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية، و شك أن جميع المصادر يفيد لمعظم المنظمات استخدامها كما أن أهمية المصدر تختلف من وقت لأخر نتيجة لتأثير ظروف العرض والطلب في سوق العمل، كما ينبغي للمنظمة أن تحدد مختلف الأساليب والطرق للحصول على القوى العاملة من خلال هذه المصادر.

1: مصادر ا ستقطاب: تنقسم مصادر ا ستقطاب إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية وسنتناول:

1-1 – المصادر الداخلية: يعتبر العاملون بالمنظمة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، وهذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة في المنظمة فانه يجب الإعلان عنها داخل المنظمة حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها ومن أهم هده المصادر.

- **الترقية:** تقوم بعض المنظمات بإعداد خطة متكاملة لترقية وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية، توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة، والوظائف الأخرى، والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى.

ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف الموجودة منها بد من عملية ا ختيار أن ترتكز على أسس موضوعية، وعادلة يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها.

- **النقل والتحويل (5):** قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المنظمة عن ريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى، أو من فرع إلى فرع أخر والهدف من دلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة. فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى، وتختلف هده الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة.

- **الموظفون السابقون:** قد تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل، وخاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل، وهناك سياسة قريبة الشبه من هذه السياسة وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمنظمة، وإتباعها يكون أكثر وضوحا في المنظمات الصغيرة وتحقق مزايا عدة للمنظمة منها زيادة الشعور بالو ء وا نتماء للمنظمة من قبل العاملين بها، وأيضا زيادة الشعور بالرضا بينهم ومن عيوبها الحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية من خارج المنظمة، أو قد تكون تنظيمات المنظمة غير رسمية تقوم على أساس القرابة والعلاقة الشخصية

- **مخزون المهارات:** يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها. حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات

والقدرات والمهارات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عمن تتوافر فيهم تلك المهارات والقدرات، ويتم تشغيل الوظيفة بعد ذلك إما بنقل أو الترقية.

• الإعلان الداخلي: عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا فانه يكون من المفيد نشر حاجاتها بلوحات الإعلانات بالمنظمة وهذه الإعلانات يقرأها العاملون بالمنظمة وينشرون تلك الأخبار خارج المنظمة في محيط الأصدقاء والأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها.

• عن ريق الزملاء والمعارف والأصدقاء: عندما تكون لدى المنظمة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة ا تصال بأصدقائهم الدين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة أو إغرائهم للالتحاق بالمنظمة.(6)

1-2 -المصادر الخارجية: قد يكون من الضروري للمنظمة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كان لدى المنظمة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الخالية بها من أفراد يعملون بها، فلابد لها من ا لتجاء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين دوي الكفاءات الخاصة وأهم هده المصادر ما يلي

• مكاتب العمل الحكومية: هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل وهي تنتشر في مختلف المنا ق الجغرافية وتقوم هده المكاتب عادة بحصر البي الوظائف من الدين يترددون عليها، كما أنها تتصل بالمنظمات لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة، بمعنى آخر تقوم هده المكاتب بدور الوسيط بين البي العمل والمنظمة الباحثة عن البي العمل، فهي المكان الذي يلتقي فيه العرض والطلب على العمل ومن الطبيعي أن يتوقع تسجيل الأشخاص دوي الكفاءات العالية والنادرة في هده المكاتب.

• مكاتب التوظيف الخاصة: ظهرت هده المكاتب في كثير من الدول، وغالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير المهارة، وفي الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير في توفير وقت لإدارة الأفراد إذا أدت واجبها بشكل جيد.

وهناك شكوى مستمرة من أن معظم هده المكاتب ترسل الأشخاص الغير مناسبين دون تصفية أو تفرقة بين الأشخاص دوي الكفاءة العالية والمتخصصة، وعادة ما تدفع رسوم معينة لهده المكاتب قد يتحملها صاحب العمل أو الب العمل.

• التقدم المباشر للمنظمة: تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية، من خلال الأفراد الدين يتقدمون لها مباشرة أو عن ريق البريد بغرض لب وظائف، حيث تقوم المنظمة با حتفاظ بطلبات التقدم التي يملأها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة، وقدراتهم، ومهاراتهم ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هده الطلبات بقا للتخصصات الوظيفية، على أن تقوم با تصال بأصحابها عند الحاجة إليهم، حيث تجري عليهم ا ختبارات اللازمة للاختيار.

وقد تقوم وكا ت التوظيف أيضا بهده المهمة حيث يكون لديها عدد كبير من البيانات عن

ـالبي التوظيف، ويتم الرجوع إلى تلك البيانات عند ـلب أي منظمة لتخصصات معينة.(7)

• الإعلان الخارجي: تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية، والمجا ت والدوريات المتخصصة، وفي هده الحالة ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها فمثلا في حالة الوظائف التي تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الإعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشارا والتي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد، أما في حالة الوظائف التخصصية النادرة فقد تلجأ المنظمة إلى الإعلان في الدوريات المتخصصة وهي المجلات الدورية أو النشارات التي تصدر عن اتحاد معين لأصحاب المهنة بحيث تضمن المنظمة وصول تلك الإعلانات إلى المتهمين بالأمر.

أما في حالة الوظائف تحتاج الخبرات والتي تتولى المنظمة تدريب المتقدمين على العمل مثل الشركات العاملة في مجال الغزل والنسيج، فقد تلجأ هده المنظمات إلى الإعلان في الأجهزة الإعلام الأخرى كالراديو، والتلفزيون. ... وفي جميع الحا ت فان تلك المنظمات تقوم غالبا بتلقي الطلبات مباشرة أو من خلال البريد وتقوم با ختيار من خلال إدارة الموارد البشرية بها، أو قد تكلف أحد المكاتب الخاصة بمهمة الإعلان واختيار العمالة.

• المدارس والجامعات: تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة وكذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية فقد تلجأ بعض المنظمات إلى إقامة علاقات مع هده المصادر بغرض جدب خريجيها للعمل بها. ومن الأساليب التي تتبعها بعض المنظمات الصناعية في ذلك هي تدريب تلك العمالة الفنية من المدارس والمعاهد بها خلال العطل الصيفية، أو حتى العام الدراسي، كما يتوفر للمنظمة التي تتبع هذا الأسلوب فرصة تقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم ورغبتهم في التعلم ودافعيتهم على أن تختار منهم من ترغب تعيينه وهدا الأسلوب يوفر لها عمالة مدربة على أساليب وتكنولوجيا العمل بها.

• المنظمات المهنية: تقوم بعض المنظمات بتأهيل أعضائها للعمل في مجا ت معينة وبغرض هدا التأهيل تقوم بتدريبهم، واختيارهم، ومنحتهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد ومن أمثلتها جمعيات ا ـاسبين والمراجعين وجمعيات الأ ـباء في تخصصات معينة وحتى مديرو الموارد البشرية أصبح لهم جمعيات في الو يات المتحدة الأمريكية وأوروبا وهي تعني بتخريجهم ومنحهم إجازات لممارسة المهنة فعلى سبيل المثال تقوم الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية بوضع مناهج واختيارات للمديرين الدين يودون الحصول على شهادة تجيز لهم العمل في مجال الأفراد والموارد البشرية.

• الخدمة العسكرية: تلجأ بعض المنظمات إلى تعيين المجندين بالخدمة العسكرية وذلك بعد تسريحهم من الخدمة، مثل شركات النقل التي قد تستعين بالقوات المسلحة عندما تكون في حاجة السائقين، وبعض التخصصات الأخرى التي توجد بالقوات المسلحة وقد يتوافر لها مصدر آخر في سوق العمل.

• **الأخذ بآراء الخبراء وأساتذة الجامعة: يميل بعض أصحاب الأعمال إلى تعيين الأفراد الدين يوصى بهم أفراد وأصحاب أعمال آخرون يعملون لديهم أو كانوا يعملون لديهم، كما يميل البعض إلى الأخذ بآراء أساتذة الجامعات باعتبارهم أشخاصا موثوقا بهم وإذا أصدرت منهم توصية اتجاه شخص معين فلابد وأن تكون في محلها.**

• **النقابات العمالية يمكن للمنظمات ذات العلاقة الوثيقة بالنقابات الفرعية، والرئيسية الحصول على بيانات عن الأفراد الباحثين عن العمل وتتوافر فيهم الخصائص والسمات المطلوبة لشغل الوظائف للاتصال بهم اولة حفزهم للتقدم بطلبات للمنظمة أو الإعلان بهده النقابات للباحثين عن العمل من أعضاء النقابات للتعريف بفرص العمل والمزايا والوظيفة وغيرها من البيانات التي تهم الفرد (8)**

13-: مزايا ومساوئ مصادر ا ستقطاب تتميز مصادر ا ستقطاب الداخلية والخارجية بعدة مزايا ومساوئ ويمكن أن نذكر منها ما يلي :

1–3 -1-مزايا مصادر ا ستقطاب الداخلي: تتصف المصادر الداخلية للاستقطاب بعدة مزايا منها المنظمة لديها فكرة جيدة، ومعرفة أفضل عن نقاط القوة والضعف في أفرادها المرشحين للوظيفة. فادا كان للمنظمة مخزون للمهارات فانه يمكن استخدامها كنقطة بدية يتم استقطاب الأفراد من خلالها، بالإضافة إلى ذلك فان تقييم أداء الأفراد يكون متاحا للمنظمة وسهولة التعرف على احتما ت نجاح الفرد في المستقبل ومدى استعداداته وتأهيله للترقية.

• **الرشح للوظيفة لديه معرفة أفضل بالمنظمة. أي ليس للمنظمة فقط هي التي تعلم أكثر عن أفرادها، بل أيضا الأفراد يعلمون أكثر عن منظمتهم وكيفية تشغيلها، فمثلا درجة شعور الأفراد بعدم الرضا تكون في حد أدنى لها ادا ما تم ا ستقطاب من الداخل.**

• **زيادة دافعية وحماس الأفراد. أي أن ا ستقطاب من الداخل له تأثير إيجابي على دافعية ومعنوية الأفراد. وذلك عن خلق فرص ترقية، فعندما يعلم الأفراد أن المنظمة تنظر إليهم بعين ا عتبار عند محاولة شغلها للوظائف الأعلى. فان هذا سيكون له تأثيرا إيجابيا على تحفزهم لتحسين مستوى أدائهم.**

• **و العكس صحيح إذا ما كانت الأولوية تعطي للأفراد من خارج المنظمة.**

• **زيادة معدل استثمار المنظمة من العاملين الحاليين. أي زيادة استثمار المنظمة في مواردها البشرية وا ستخدام وا ستفادة الكاملة من قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة مما يحسن عائد المنظمة على استثمارها.**

1–3 -2-مساوئ مصادر ا ستقطاب الداخلي: بالرغم من المزايا السابقة فانه هناك بعض المساوئ التي يشملها استقطاب العاملين من داخل المنظمة وتتمثل فيما يلي:

• يمكن ترقية الأفراد إلى حد معين لنجاحهم في أداء الوظيفة مبدأ بيتر والذي بعده يكون الأفراد قادرين على الأداء بطرقة صحيحة.

• الصراع على الترقية قد يؤدي إلى أثار نفسية سلبية. إذ أن الصراع سعيا للحصول على الترقية يمكن أن يؤدي إلى الحساسية والتوتر بين الأفراد إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الأفراد الدين لم يتم ترقيتهم.

• قد يؤدي التعيين من الدخل إلى جمود الأفكار وقلة ا بتكارات. فعندما يتم ا ستقطاب من الداخل فقط فانه يجب اتخاذ الحذر، لضمان تولد الأفكار الجديدة، وا بتكارات وعدم كبتها نتيجة ا تجاهات لدى الأفراد مثل نحن لم نتم بها من قبل.

13- -3-مزايا مصادر ا ستقطاب الخارجي: من أهم المزايا التي يتميز بها ا ستقطاب من الخارج كما يلي:

• كبر الوعاء الذي يضم المواهب والمهارات المتاحة. عكس الحال عند قصر ا ستقطاب على المصادر الداخلية فقط.

• جلب أفكار ووجهات نظر جديدة، أي عند استقطاب فرد من الخارج يأتي بوجهات نظر أفكار ورؤى جديدة تفيد المنظمة.

• التعيين من الخارج يكون أرخص وأسهل في حالة العاملين الفنيين، والمهرة والإداريين. ويرجع هدا إلى انه في حالة التعيين من الدخل يحتاج الأفراد إلى التدريب والتنمية والذي يكلف المنظمة.

• لذلك فان التعيين من الخارج يكون أحيانا أكثر فائدة خاصة إذا كانت المنظمة تتطلب هذه المهارات بصورة فورية.

14-3- مساوئ مصادر ا ستقطاب الخارجي: بالرغم من المزايا التي يتمتع بها ا ستقطاب من الخارج إ أن هناك بعض المساوئ التي تتخلل هذا المدخل نذكر منها ما يلي:

• صعوبة جدب وتقييم الأفراد دوي ا ستعدادات العالية في المستقبل أو ا تصال بهم.

• ول فترة تكليف الفرد مع المنظمة. فهناك احتمال أن يتطلب الفرد المعين من الخارج وقتا أ ول للتعرف على العمل وللتكليف مع المنظمة. مما يسبب مشاكل للمنظمة، حيث يتطلب قيام الفرد بوظيفته معرفة سياسات وإجراءات المنظمة.

• ا تجاه للتعيين من الخارج بسبب مشاكل نفسية للأفراد داخل المنظمة، خاصة الأفراد الدين يشعرون بأنهم مؤهلين لتولي هدا المنصب أو القيام بالأداء.

2: أساليب ا ستقطاب: تتعدد أساليب استقطاب وجدب الموارد البشرية، ويتوقف اختبار وسيلة ا ستقطاب المناسبة على مستوى الوظيفة مع حجم المنظمة والمنطقة التي تعمل فيها. وفيما يلي سنعرض هده الأساليب

2–1– الإعلان: يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان على نوع الوظيفة المطلوب شغلها،

وينبغي على مدير الموارد البشرية قبل أن يعلن عن الوظيفة أن يقوم بما يلي :

- **دراسة متطلبات شغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها.**
- **تحديد المنطقة التي يرغب في اختيار العمالة منها**
- **اختيار وسيلة الإعلان التي تصل إلى أكبر عدد من القراء أو المشاهدين.**
- **أن يحدد العوامل التي تمثل عناصر جدب في الوظيفة كالمرتب و بيعة وظروف العمل.**
- **أن يحدد الأسلوب الذي سيتم من خلاله استقدام أو استقبال المتقدمين للوظيفة شخصيا، بالبريد، بالتلفون**
- **أن يذكر ملخصا للوصف العام للوظيفة.**

و قد يقوم مدير الموارد البشرية باختيار أحد الوسائل التالية للإعلان عن الوظيفة(9)

21-1-– الإعلانات الداخلية: وهي عبارة عن ملصقات، أو إعلانات في لوحات الإعلانات بالشركة وتكون هذه الإعلانات في الأماكن التي يتجمع فيها. أو يمر من أمامها أكبر عدد من العاملين. والغرض من استخدام هذا الأسلوب هو نشر حاجة المنظمة إلى شغل بعض الوظائف من خلال العاملين بالمنظمة والدين يتوقع أن يحثوا معارفهم وأصدقائهم الدين تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة على التقدم للمنظمة. وغالبا ما يستخدم هدا الأسلوب في وظائف المستويات الدنيا كعمال التشغيل غير المؤهلين أو عمال النظافة أو السعاة، وقد توضع هده الإعلانات مداخل الأقسام الإنتاجية أو على بوابة المنظمة وفي المداخل الرئيسية لها

2-1-2- إعلانات بالصحف اليومية والدورية: غالبا ما تقوم المنظمات بالإعلان عن حاجاتها من العمالة في الصحف اليومية باعتبار أنها تصل إلى أكبر عدد من القراء. وهناك بعض المنظمات التي تعمل على الإعلان عن حاجاتها من العمالة في المجا ت الدورية والمهنية والتي تكون موجهة إلى أفراد معنيين أو إلى فئات أو مهن معينة. ويكون دلك غالبا في الوظائف التي تحتاج إلى تخصصات دقيقة كمبرمجي الحاسب الآلي، أو التي تحتاج إلى تخصصات نادرة.

23-1- –إعلانات من خلال الراديو والتلفاز: قد تلجأ بعض المنظمات إلى الإعلان في الراديو والتلفاز باعتبار أنها وسيلتان للإعلان تصل إلى معظم أفراد المجتمع، ويكون غالبا في حالة المشروعات أو الشركات الجديدة والتي تحتاج إلى عدد كبير من العمالة فيغلب عليها الطابع الفني، وغالبا ما يذكر في هذه الإعلانات عن مزايا العمل بالمنظمة المعلنة، وعن أسلوب التقدم للوظيفة. و قد تلجأ بعض المنظمات الإنتاجية مثل الغزل والنسيج إلى الإعلان بالميكروفونات ا ملة على سيارات صغيرة، ذلك في المنا ق المجاورة للمنظمة والتي تحتاج إلى وسيلة انتقال لكي تكون في العمل، وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب إذا كانت العمالة المطلوبة تحتاج إلى تخصصات معينة، وقد يكفي فيها الإلمام بالقراءة والكتابة، على أن تتولى المنظمة المعلنة تدريبهم بعد دلك على أساليب و رق العمل

• استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض: يستخدم هذا الأسلوب في الدول المتقدمة غالبا، حيث يوجد بعض المتخصصين في عمليات ا ستقطاب والجدب للموارد البشرية، وهؤ ء المستقطبون تتوافر لديهم معلومات كاملة عن أهم الأفراد في كل مهنة من المهن، وجهات عملهم، وأرقام تليفوناتهم الخاصة، وقد يحصلون على تلك البيانات من جهات العمل نفسها، أو من المؤتمرات والندوات وبرامج التدريب التي يشترك فيها هؤ ء الأفراد.

وفي حالة احتياج منظمة ما لتخصص معين من تلك التخصصات فأنهم يطلبون من هؤ ء المستقطبين البحث عن واستقطاب العمالة التي تتوافر فيها هده الصفات ويقوم المستقطبون بدورهم با تصال بهؤ ء الأفراد في منازلهم أو عن ريق أصدقائهم ومعارفهم وإغرائهم للالتحاق بالوظيفة المطلوب شغلها، وقد يمتد دور هؤ ء المستقطبون إلى القيام بإجراء المقابلات المبدئية للاختيار، وقد يقتصر دورهم على مجرد الترشيح على أن تقوم المنظمة بإجراء المقابلات الشخصية واستكمال باقي إجراءات ا ختيار وقد يقوم بهذا الدور المكاتب المتخصصة في التوظيف

• دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة: تقوم بعض المنظمات بجدب الأنظار إليها من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها أو للتعرف عليها، وذلك بغرض تقديم نفسها للمجتمع الذي تعمل فيه، وهذه المنظمات غالبا ما تكون جديدة، وبعض المنظمات الأخرى تقوم بعقد مؤتمرات علمية على نفقتها حيث تضم هذه المؤتمرات مجموعة من ا ترفين في وظيفة معينة أو في مجال معين، ونقوم من خلال هذه المؤتمرات بالتعريف بنفسها وبالمزايا التي تمنحها للعاملين بها بحيث تخلق رغبة داخل بعض الأفراد من دوي التخصصات التي تحتاجها للالتحاق بالعمل بها، وقد تقوم هذه المنظمات بإقامة معرض أو احتفال يجمع بين تخصصات مهنية معينة، ويتم تقديم المنظمة والمنظمات المشتركة معها في العرض ومن خلال هده الزيارات والمعارض تستطيع تلك المنظمات أن تجدب عددا من التخصصات الدين يقطنون بنفس المكان الذي تعمل فيه المنظمة و يرغبون في السفر يوميا وتحمل مشقة الذهاب إلى العودة من العمل والمنظمات التي تقوم بإتباع هذا الأسلوب غالبا ما تكون منظمات صغيرة وغير مشهورة

• التدريب الصيفي: تقوم بعض الشركات الصناعية وبعض المنظمات الأخرى باستضافة لبة الجامعة أو المعاهد الفنية، أو المدارس الثانوية الصناعية للتدريب بها خلال شهور الصيف وفي خلال فترة

التدريب يتعرف الطلبة على أسلوب العمل بالشركة أو المنظمة والمزايا التي يتمتع بها من يعملون بهذه المنظمة، وهذا يخلق لدى البعض منهم الرغبة في ا لتحاق بالعمل بهذه المنظمة بعد تخرجه

• زيارة المدارس والجامعات: تقوم بعض المنظمات بإرسال مندوبين من رفها إلى المدارس والجامعات للتعرف على الطلبة الدين على وشك إنهاء مرحلتهم الدراسية، ثم تعريفهم بالمنظمة أو الشركة والمزايا العمل بها، وخلق الرغبة لديهم للالتحاق بهذه المنظمة.

3: دور الترغيب التنظيمي في عملية ا ستقطاب

يهدف ا ستقطاب إلى جدب عدد من الأفراد المؤهلين من دوي الكفاءة لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة، ويتمثل الجدب التنظيمي في كل السمات والمزايا الإيجابية التي تقدمها المنظمة لتخدم في جدب المتقدمين للوظيفة إلى المنظمة ومن أهمها ثلاث وسائل تستخدم لجدب إلى المنظمة ما يلي:

- الأنظمة التنظيمية للتعويضات
- الفرص المتاحة للمستقبل المهني والوظيفي
- السمعة التنظيمية (10)

❖الأنظمة التنظيمية للتعويضات: تؤثر المرتبات التي يحصل عليها الفرد في بداية تعيينه وتكرار الحصول على الزيادة في الأجور والحوافز و ببعة المزايا المادية للمنظمة في عدد الأفراد الدين يتم الحصول عليهم من خلال عملية ا ستقطاب فمثلا المنظمة التي تدفع أجور منخفضة في بداية التعيين تجد صعوبة شديدة في استقطاب الأفراد دوي الكفاءة والمهارات العالية عكس الحالة بالنسبة التي تدفع أجور عالية في بداية التعيين

❖الفرص المتاحة للمستقبل المهني والوظيفي: إن المنظمات التي تتمتع بسمعة جيدة في تقديم وتوفير فرص التطوير المهني والوظيفي للفرد يكون لها فرصة أكبر في جدب وعاء أكبر من المرشحين للهمل والمؤهلين من دوي المهارة والكفاءة العالية ويساعد في تقديم المنظمة كفرص التطوير الوظيفي للأفراد أو التطوير الإداري على جدب أفضل العناصر إلى المنظمة أما بالنسبة للأفراد الحاليين فهو يساعد على تنمية شعور لدى الأفراد باهتمام المنظمة ومستقبلهم المهني

❖السمعة التنظيمية: إن سمعة المنظمة بصفة عامة أو ا نطباع الذهني عن المنظمة تستخدم كوسيلة لجدب الأفراد ا تملين وهناك بعض العوامل التي تؤثر في سمعة المنظمة وتشمل في بعض منها ريقة معاملة الأفراد و ببعة، وجودة منتجاتها وخدماتها ومشاركتها في الأنشطة ا جتماعية وا لمية وللأسف تهتم بعض المنظمات لتكوين انطباع دهني جيد عنه مما يؤثر في نوعية الأفراد المستقطبين للعمل فيها ولذلك فانه بغض النظر على نوعية العمل أو الصناعة يجب على المنظمات أن تسعى جاهدة لتكوين انطباع جيد عنها

الخلاصة:

من خلال دراستنا يمكن القول بأنه إذا أرادت المنظمة تحقيق أهدافها المسطرة وبلوغ غاياتها يجب أن تتوافر لديها قوى عاملة ذات كفاءة وقدرات عالية، لذلك يستلزم منها تبني استقطاب فعالة قائمة على إجراءات وأساليب جيدة، ويظهر من كونها تحافظ على دوام التموين بالموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة المطلوبة من قبل المنظمة وللحصول على هذه الموارد البشرية تعتمد على مصادر داخلية وخارجية واللجوء إلى إحدى المصادر يتوقف على عدة عوامل أساسية منها حجم المنظمة وظروفها وإمكانياتها ومن ثم فان استقطاب الفرد الكفء هو من أهم العوامل لنجاح العمل داخل المنظمة وكل هذه الخطوات تسمح بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب

قائمة المراجع:

(1)- د. أحمد ماهر / إدارة الموارد البشرية (الطبعة الخامسة، الإسكندرية: الدار الجامعية، **2001)**

(2)- د. كامل بربر /إدارة الموارد البشرية (الطبعة الأولى، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. **1997)**

(3)- د.رارية مُحَّد حسين / إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية :المكتب الجامعي الحديث **1999/1998)**

(4)- د.صلاح الدين عبد الباقي، د.عبد الغفار حنفي / إدارة الأفراد والعائلات الإنسانية (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، **1998)**

(5)- د. ارق المجدوب /الإدارة العامة :العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، مصر الجديدة: إشراك للنشر والتوزيع، **2001**

(6)- د.عبد الغفار حنفي، حسين الفزاز / السلوك التنظيمية وإدارة الأفراد (الإسكندرية: الدار الجامعية، **1996)**

(7)- د.علي السلمي /إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية (الطبعة الثالثة، القاهرة :دار غريب، **1995)**

(8)- د.علي السلمي /إدارة الموارد البشرية (الطبعة الثانية، القاهرة كدار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، **1998)**

(9)- مهدي حسان زدليف /إدارة الأفراد في منظور كمي والعائلات الإنسانية (الطبعة الأولى، عمان :دار مجد وى، **1994)**